



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSORA ORIENTADORA: Regina Santos
ÁREA: MARKETING DE RELACIONAMENTO

**PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA DE
MARKETING DE RELACIONAMENTO NA SUPER ADEGA**

MAYANA DE LOURDES HENRIQUE DA SILVA
20415978

Brasília, Outubro de 2007

MAYANA DE LOURDES HENRIQUE DA SILVA

**PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA DE
MARKETING DE RELACIONAMENTO NA SUPER ADEGA**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Profa. Regina Santos

Brasília, Outubro de 2007.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo amor, proteção e presença supremos e incontestáveis.

À minha mãe pelo companheirismo, estímulo e apoio às minhas escolhas.

Aos amigos, por acreditarem em meu potencial.

À exímia professora Regina, sem a qual provavelmente eu teria me perdido por tantas hipóteses e possibilidades. Foi uma ótima orientadora. Foi um trabalho árduo e gratificante.

“Renda-se, como eu me rendi.
Mergulhe no que você não conhece como eu
mergulhei.
Não se preocupe em entender, viver ultrapassa
qualquer entendimento.”
Clarice Lispector.

RESUMO

Esta monografia apresenta um estudo de caso sobre as estratégias de retenção de clientes da Super AdegA. Foi feita uma análise da empresa e de seus principais concorrentes diretos, a fim de se fomentar subsídios para estabelecer parâmetros e desenvolver uma proposta de desenvolvimento de fidelização de clientes. Dessa forma, foi possível analisar as principais estratégias da concorrência no que concerne ao processo de retenção de clientes, para que assim, de acordo com a realidade da Super AdegA, se pudesse desenvolver um projeto de Marketing de Relacionamento para a mesma.

Palavras-chave: Super AdegA, proposta, clientes, Marketing de Relacionamento.

SUMÁRIO

1	Introdução	6
1.1	Tema	6
1.2	Justificativa	6
1.3	Problema	6
1.4	Hipóteses	6
1.5	Objetivos	7
1.6	Resumo do método	7
1.7	Estrutura do Trabalho	7
2	Referencial teórico	9
2.1	O processo de retenção de clientes como estratégia de Marketing	11
2.2	Gestão eficaz no atendimento	12
3	Estudo de caso: Super Adega	13
3.1	Diagnóstico	13
4	Análise da concorrência: Pesquisa de observação	16
4.1	Wal Mart	16
4.1.1	Wal Mart Varejista	16
4.1.2	Sam's Club	17
4.2	Makro	18
5	Resultados	21
5.1	Análise dos resultados do estudo de caso: proposição de ações	21
5.1.1	Gestão e gerência	21
5.1.2	Política de estímulo e valorização dos funcionários	22
5.1.3	Serviço de Atendimento ao consumidor (SAC)	24
5.1.4	Site	25
5.1.5	Retenção de clientes	26
6	Considerações Finais	28
7	Referências	29

1 Introdução

1.1 Tema

Marketing de Relacionamento aplicado à empresas atacadistas.

1.2 Justificativa

O tema escolhido é de profunda relevância na atualidade, tendo-se em vista que os consumidores são cada vez mais exigentes e seletivos. Logo, o marketing de relacionamento, há alguns anos, vem se tornando um diferencial fundamental às empresas. É uma estratégia que ajuda as empresas a reter clientes e ter conhecimento constantemente da satisfação, opinião, críticas e necessidades dos serviços e produtos que oferecem. É, sem dúvida, uma área de estudo fundamental para a permanência e crescimento de inúmeras empresas no mercado.

1.3 Problema

O marketing de relacionamento da atacadista SUPER ADEGA pode ser desenvolvido a fim de reter clientes?

1.4 Hipóteses

H0- O marketing de relacionamento da SUPER ADEGA pode ser desenvolvido a fim de reter clientes.

H1- O marketing de relacionamento da SUPER ADEGA não pode ser desenvolvido a fim de reter clientes.

1.5 Objetivos

O objetivo principal é analisar as estratégias de marketing de relacionamento da empresa com vistas à retenção de clientes. O objetivo secundário é fazer uma análise comparativa dos principais concorrentes diretos da Super AdegA: Makro e Wal Mart. Essa análise comparativa visa estudar as principais estratégias de retenção de clientes adotadas ou em desenvolvimento pela concorrência.

1.6 Resumo do método

O trabalho foi desenvolvido através do método de estudo de caso. Segundo Antonio Raimundo dos Santos:

Estudo de caso é seleccionar um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhes os aspectos característicos, cujo objeto pode ser qualquer fato/fenômeno individual, ou um de seus aspectos. Por lidar com fatos/fenômenos normalmente isolados, o estudo de caso exige do pesquisador grande equilíbrio intelectual e capacidade de observação, além de parcimônia quanto à generalização de resultados (SANTOS. 1999. p. 29)

1.7 Estrutura do trabalho

Esta monografia estrutura-se em 7 partes. A primeira contém a introdução, com o tema do trabalho, a justificativa do mesmo, o problema encontrado, objetivos da pesquisa e resumo do método.

A seguir, procede o referencial teórico, com resumo da bibliografia adotada para o desenvolvimento do corpo teórico da monografia.

Em seguida, encontra-se o Estudo de Caso, contendo todos os dados levantados sobre a Super AdegA e o diagnóstico da mesma.

O trabalho continua com a análise da concorrência, constando todos os dados coletados a partir da entrevista com os dois concorrentes diretos da empresa: Wal Mart e Makro.

A quinta parte refere-se aos resultados da pesquisa de observação do estudo de caso dos concorrentes. Nesta parte, apresenta-se as sugestões e propostas de desenvolvimento de algumas áreas da Super Adega a fim de se ter subsídios para realizar um processo de Marketing de Relacionamento com seus clientes.

A sexta parte concerne às considerações finais, apontadas a partir dos objetivos, pesquisa e resultados obtidos no trabalho.

A sétima e última parte apresenta o referencial bibliográfico, fonte de pesquisa teórica do trabalho.

2 Referencial Teórico

A atualidade revela um mundo através do qual os consumidores estão cada vez mais exigentes. A tecnologia dos dias atuais proporciona uma padronização de qualidade dos produtos da mesma linha. Isso faz com que a decisão de compra não dependa apenas do produto em si, mas de uma série de valores e benefícios agregados a ele. Esses valores podem calcar-se em preço, status, atendimento do vendedor ou da empresa, prazo para pagamento, brindes, facilidade de acesso, tradição, confiança, credibilidade da marca, instalações, higiene, etc. Assim, a ferramenta fundamental de sobrevivência das empresas no mercado é a satisfação dos clientes.

Sabe-se que, sem clientes, uma empresa não se mantém no mercado. Clientes insatisfeitos geralmente não retornam à empresa e criticam a mesma para outras pessoas. Logo, percebe-se que é indispensável mantê-los satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos. Dessa forma, pode-se manter uma relação de parceria entre cliente e empresa, desencadeando um processo de Marketing de Relacionamento. Segundo Luiz Sabatino,

A existência de um processo de fidelização é caracterizada pelo ato ou vontade de um cliente investir tempo e dinheiro para construir um relacionamento com uma organização, decidindo adquirir os produtos e/ou serviços oferecidos por ela com determinada constância. (SABATINO, 1993, p 12).

Para realizar esse processo, é preciso primeiramente delimitar o público alvo. Ele é composto por clientes que procuram a empresa com preferência e prioridade quando necessitam de determinado produto ou serviço. São as pessoas que compõem a principal clientela de uma empresa e as que devem receber maior atenção e prioridade. Portanto, é necessário superar as expectativas desse público a fim de que mantenham a preferência pelos serviços e produtos da empresa.

Existem algumas ferramentas de marketing de relacionamento. As empresas podem aplicar um programa de relacionamento/afinidade, que aproxima a empresa do cliente, através da coleta direta e indireta de informações sobre o cliente, a fim de que se tenha um perfil do mesmo para que futuramente a empresa possa investir em

produtos ou serviços concomitantes às preferências de compra. Pode oferecer um programa de benefícios, calcado em descontos para o cliente através de cartões da loja, oferecidos aos clientes para que se cadastrem e adquiram. Uma ferramenta que tem crescido bastante é a internet. Utilizar a Web como instrumento para a construção de um banco de dados dos clientes e forma de interação ativa e impessoal entre cliente e empresa são tendências cada vez maiores, pois a internet tem se tornado cada vez mais itinerante e participa do cotidiano de milhões de pessoas. Segundo Ellen Reid Smith:

A interatividade da Web está estimulando cada vez mais clientes a desempenhar papel ativo no direcionamento de uma oferta do site pelo modo como a empresa fala com eles, desempenha serviços e outros aspectos comerciais críticos. Utilizar feedback de clientes para fornecer-lhes recompensa mais pessoal é o que irá diferenciar o êxito dos sites. Clientes estão constantemente dizendo o que pensam do site, produtos e marca ou imagem da empresa. Tudo o que se tem a fazer é aprender a medir esse feedback, analisá-lo e, acima de tudo, ouvi-lo. (SMITH, 2001. p 186 -187).

É válido lembrar que o marketing de relacionamento, mais do que uma tendência na atualidade, é um fato que se torna cada dia mais comum e indicador de diferencial. Atos como enviar mala direta para o cliente com publicidade de promoções aleatórias da empresa e lembretes de aniversário tornaram-se defasados e desagradáveis para muitas pessoas. É necessário conhecer cada cliente e saber manter comunicação conforme suas preferências e necessidades. É preciso fazer com que ele saiba que é importante na empresa, que tem a atenção da mesma, que mais do que encontrar o que precisa na loja, tem benefícios que somente os clientes mais importantes têm. Distinguir o cliente da massa e fazer com que ele tenha conhecimento que tem a atenção e prioridade que precisa é impreterível no processo de retenção de clientes. Henrique Aronovich (2004, p. 97) sintetiza o planejamento ideal para o Marketing de Relacionamento:

O foco no cliente é a única atitude que pode levar as empresas ao sucesso, ao crescimento, à excelência e à lucratividade. Todos os funcionários devem ser conduzidos pelas suas lideranças a trabalhar sempre nos maravilhosos caminhos que objetivem à prestação de excelentes serviços aos seus clientes; por isso, todos aqueles que ocupam postos de decisão nas empresas devem ter em mente que, ao tratar bem seu maior ativo, seus funcionários, estarão também conseguindo que eles tratem os clientes ainda melhor e com isto estarão construindo uma empresa vitoriosa.

É válido também considerar que existem duas correntes teóricas que estudam o marketing de relacionamento. A brasileira, que prima cadastrar e tentar reter todos os clientes de uma empresa, a fim de conhecê-los melhor e aproximar a empresa da mesma. Outra tradicional norte-americana, focada em detectar, reconhecer e focar o marketing de relacionamento nos principais clientes, nos que representam a maior parcela de consumo pelos produtos e/ou serviços da empresa, e os que se enquadram em seu mais fiel público-alvo. Ian Gordon enfatiza esse processo:

Os clientes não têm importância idêntica. Ao reconhecer isso e se concentrar nos seus melhores clientes, a empresa terá mais possibilidades de aperfeiçoar todos os aspectos de seus negócios, sem falar nas suas condições básicas, do que empresas que não diferenciam seus clientes nem dão aos melhores o melhor valor. Empresas que dão a todos os seus clientes valor idêntico acabarão satisfazendo muito poucos dos seus melhores clientes e debilitarão sua lucratividade ao dar valor demasiado aos seus piores. (GORDON, 1998, p. 342)

2.1 O processo de retenção de clientes como estratégia de marketing

É necessário, para se realizar o marketing de relacionamento no âmbito da empresa, definir quais seriam as estratégias do próprio processo. Deve-se, a priori, delimitar o plano estratégico: a intenção, as propostas e os resultados esperados. Nesse plano, delimita-se em que deve consistir a retenção de clientes naquela empresa, tendo-se em vista a realidade da mesma, os serviços ou produtos oferecidos, a imagem da marca, o público alvo que se deseja alcançar, a imagem que deseja ter no mercado, etc. É o plano que tem como base a realidade da empresa e sua intenção mercadológica.

Assim, pode-se aplicar o plano tático. Esse plano é responsável pelo desenvolvimento de táticas e meios para se organizar o que foi definido no plano estratégico. Também é responsável pelo orçamento do plano, considerando-se a realidade da empresa. Pode-se, nesse processo, realizar dois tipos de orçamento: o feito conforme os gastos destinados ao marketing na empresa ou o realizado a partir de um investimento a longo prazo, ou seja, mais dispendioso porém com grande probabilidade de um retorno eficiente. É válido lembrar que o marketing de relacionamento é um processo que pode ser caro às empresas, porém quanto mais se investe, maior é a possibilidade de se ter êxito nos propósitos de satisfação e retenção de clientes.

Definidas as táticas, pode-se então executá-las através do plano operacional. Para tal, é muito importante treinar, instruir e esclarecer aos funcionários que têm contato com o cliente final sobre o que a empresa pretende, o que quer alcançar, quem são seus clientes e como devem proceder para que possam satisfazê-los sempre. Treinar os funcionários a ouvir, saber dialogar e lidar com críticas e reclamações é fundamental para que os clientes percebam que têm a mínima atenção que necessitam. Processar clientes e não agradá-los é um trabalho mecânico, grosseiro e isso deve ser severamente combatido no plano operacional. Os funcionários devem estar conscientes de que as necessidades dos clientes precisam ser sempre priorizadas.

2.2 Gestão eficaz no atendimento

É essencial, para qualquer empresa que deseja reter clientes, ter uma boa gestão e gerência. É importante instruir os funcionários da linha de frente a ouvir, atender e obter, ao máximo, informações dos clientes. Dessa forma, tais informações podem ser repassadas à gerência para que tenham conhecimento da realidade da empresa.

É possível manter um relacionamento estreito entre cliente-empresa. Porém essa relação só tende a ocorrer se o cliente for bem atendido e respeitado ao entrar e sair da loja. O respeito é fundamental em qualquer atendimento ao cliente. Respeitar as idéias, as críticas e as diferenças de cada pessoa é um princípio que todo e cada funcionário de uma empresa deve ter. Saber que existe no cliente uma “riqueza” não somente material, mas de informações valiosas e importantes à empresa, é algo que todos os funcionários devem ter sempre em mente.

Nenhuma gestão é eficaz se não souber respeitar desde o mais humilde funcionário até a alta cúpula, pois a qualquer momento o processo administrativo pode ser corrompido. Estimular a comunicação interna e o respeito entre funcionários é instruir com sensatez o bom atendimento ao público. Estimular a comunicação interna implica fazer com que os funcionários trabalhem em um processo de sinergia. Uma empresa na qual existe estímulo, respeito e satisfação dos funcionários tende a ser melhor estruturada e preparada para realizar um atendimento com excelência às pessoas.

3 Estudo de caso: Super Adega

3.1 Diagnóstico

A Super Adega Atacadista Ltda é uma empresa que atua no mercado de vendas de atacado e varejo. Localiza-se no SIA trecho 12, lote 05 CEASA. Funciona de Segunda Feira a Sábado de 08:00 às 20:00 e Domingo de 09:00 às 17:00. Possui 6 gerentes, entre eles 2 gerais e principais e 4 gerentes de compras. O proprietário não trabalha ativamente na loja, mas a supervisiona indiretamente todos os dias.

A empresa é a antiga atacadista Santa Terezinha, a qual era situada na Ceilândia Centro, DF, desde meados da década de 80. A Super Adega foi inaugurada em Abril de 2006. A mudança de nome e endereço ocorreu a fim de que pudesse se aproximar de seu público principal até então: donos de grandes restaurantes do Plano Piloto, Lago Sul e Norte, revendedores de adegas e mercados de Brasília e Entorno. Eram clientes de bebidas importadas para atacado e a maioria das vendas ocorria por telemarketing, uma vez que a localização da loja era distante e insegura. Outrossim, a empresa também pretendia estar perto dos principais concorrentes.

A loja de fato aproximou-se e causou impacto financeiro e estrutural na política de vendas da concorrência. Porém, ocorreu uma excessiva demanda pelo varejo e a loja não tem planejamento empresarial para lidar com o mesmo. O quadro atual da empresa caracteriza-se por trabalhar com vários tipos de cliente. Não aplica pesquisa de mercado e os preços são calcados na margem de lucro definida pelos responsáveis pela empresa. Atualmente a empresa recebe uma demanda muito grande de clientes e não possui estrutura física nem operacional para lidar com esse público. Não possui sistema de detector digital e o cliente só sai da loja mediante conferência na saída. Esse processo demanda tempo, paciência e é constantemente sujeito a erro nas compras, tendo-se mercadorias que os clientes pagam a mais ou saem sem pagar alguns produtos. O gerente diz que premia os funcionários que erram menos na conferência das compras. Isso revela uma necessidade primordial: organização na gerência da empresa para que se possa receber a demanda de varejo conforme a realidade da loja.

Outra necessidade da loja é de uma organização da comunicação interna. A empresa não oferece mais do que uma conversa informal com seus funcionários para orientá-los a respeito de suas funções e incumbências na empresa. Apesar de exigir como escolaridade mínima ensino médio completo, alegando-se pensar na evolução do funcionário a médio prazo na empresa e na “instrução mínima” que os empregados precisam ter para lidar com os clientes, a loja não oferece nenhum tipo de treinamento especializado com as devidas instruções de público-alvo, perfil dos clientes e objetivos da empresa. Dessa forma, tem-se uma empresa com funcionários carentes de informação e comunicação interna. Os funcionários recebem salário, vale-alimentação e transporte. Não recebem qualquer tipo de bonificação ou reconhecimento pelo bom cumprimento do trabalho, salvo os funcionários que evitam a perda de produtos com os clientes no momento da venda e recebem bônus. Pode-se ainda verificar que a empresa não possui banco de dados com perfil dos clientes, preferências e volume de compra. Isso atrapalha a própria política de vendas, pois não se tem informação nem aproximação do público-alvo (bastante diversificado e não segmentado ainda).

A empresa possui um site que apresenta o preço de alguns dos produtos oferecidos pela loja, a compra virtual, endereço, e-mail e contato (telefone) da loja. O site não divulga histórico, nem missão e tampouco as promoções semanais da empresa. Vários preços são desatualizados.

A Super Adegas ainda não possui nenhum tipo de Marketing de Relacionamento, não aplica mala direta nem programas de pós-vendas. Possui apenas o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), serviço em que os próprios gerentes gerais lêem as críticas, reclamações e sugestões e retornam quando o cliente deixa contato. Os gerentes dizem receber com otimismo as críticas, pois é importante saber a opinião do cliente. Segundo o gerente, a própria atendente do SAC não tem instrução suficiente para trabalhar neste tipo de serviço. Ele afirma também que a empresa tem pretensões de investir em programas de retenção de clientes e estratégias de marketing de relacionamento, porém o próprio gerente reconhece não saber por onde começar.

A gerência diz que a imagem da marca no mercado está em fase de crescimento e reconhecimento. Os fornecedores são selecionados e os produtos devem ter preço acessível, qualidade e aceitação no mercado. Por trabalhar com vários tipos de cliente (classes A, B, C, D e E, pessoas jurídicas e físicas), porém com predominância das classes A e B, vende produtos para várias regiões do DF, tendo um grande volume de público no varejo. Porém nada é feito para cadastrar ou conhecer esses clientes, evidenciando-se um problema de comunicação imediato, mediante a concorrência e as pretensões de crescimento mercadológico da empresa.

Com base no levantamento de informações da Super AdegA, detecta-se uma necessidade fundamental de se desenvolver um projeto a fim de auxiliar a empresa a um planejamento de marketing de relacionamento. Sem conhecer os clientes, os hábitos de compra, preferências e tendências, a empresa perde grandes oportunidades de investir em política de vendas, sistema de pós vendas e retenção de clientes. É preciso investir em marketing de relacionamento, tendo-se em vista que a clientela da empresa cresce, a demanda por produtos e serviços de qualidade aumenta e a concorrência tenta impedir o crescimento da empresa.

Apresenta-se a seguir uma análise comparativa dos principais concorrentes diretos da Super AdegA, para que se possa então delimitar um projeto para que a empresa possa se adequar melhor à nova realidade de demanda por um inesperado e considerável público de varejo.

4 Análise da Concorrência: Pesquisa de observação

4.1 Wal Mart

O Wal Mart é a maior rede de varejo do mundo. É uma rede de supermercados norte- americana que vende produtos para atacado e varejo. O Wal Mart de Brasília localiza-se próximo à Super Adeaga e é um de seus concorrentes diretos. Caracteriza-se por ter uma política norte-americana de vendas e de logística dos produtos focada na opinião e satisfação das necessidades dos clientes. A logística é o ponto forte da empresa, estando a mesma constantemente responsável por disponibilizar nas lojas os produtos de preferência de seu público. Afirma-se que vende e enfatiza produtos de preferência regional, para, assim, adaptar-se melhor ao público consumidor. Possui duas redes de supermercado: O Wall Mart, que atende o público de varejo e o Sam's Club, focado no público atacadista.

4.1.1 Wal Mart varejista

É um supermercado que possui a constante preocupação de saber a opinião do cliente. Utiliza 3 folders de pesquisa de opinião, possibilitando o cliente a escrever suas críticas, reclamações e sugestões sobre a loja em si e sobre os funcionários; disponibiliza também o contato da carta ao presidente do Wal Mart. Isso implica que a rede desses supermercados trabalha de forma integrada e sempre preocupada com a opinião do consumidor. Possui na loja um sistema de atendimento ao consumidor cujas reclamações são processadas e ocorre retorno ao cliente, caso deixe contato.

A loja possui um site referente a todas as lojas do Brasil, explicando a política de vendas, produtos, histórico e disponibilizando um atendimento de Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) online.

O supermercado oferece também um cartão para os associados com a empresa: o Hipercard. É um cartão do Unibanco em parceria com a loja e que oferece vantagens para quem o utiliza, como facilidade no parcelamento das compras e das datas de pagamento. O supermercado também aceita outros cartões como forma

de pagamento. São maneiras de aproximar o cliente da empresa, oferecendo vantagens e benefícios de compra.

A empresa realiza diariamente pesquisa de preços com os concorrentes mais próximos, para que assim possa tentar oferecer preços mais baixos e combater a concorrência.

Entretanto, a gerência afirma que a empresa ainda não possui um cadastro de perfil dos clientes. Sabe-se o fluxo de vendas e cliente diários, mas não possui informações básicas para se manter diretamente relacionado com o cliente. Já o Sam's Club, da mesma rede, possui uma estratégia operacional diferente.

4.1.2 Sam's Club

O supermercado atua com varejo e atacado, embora seu enfoque seja no ramo atacadista. Procura manter estreito relacionamento com o cliente. Esse relacionamento é tão profundo que só pode consumir na loja quem possui o cartão de associado Sam's Club. O cliente paga uma taxa anual para poder manter o cartão válido e consumir os produtos da empresa. Isso faz com que a loja se aproxime de seus clientes e ao mesmo tempo exclua muitas pessoas que não optam por pagar a taxa do cartão e fornecer requisitos da burocracia exigida.

A loja possibilita economia de até 15% no valor das compras de uma cesta de compras comparado ao varejo em geral e 6% em relação ao atacado. A pesquisa de preço também é realizada, para que se possa manter a política de desconto em relação à concorrência constantemente. O mix de produtos é diferente do Wal Mart, pois o Sam's Club procura corresponder preferências regionais e segmentar a localização de produtos para vários públicos de estabelecimentos como pizzarias, restaurantes, bares, lanchonetes, escritórios, etc.

Por exigir como ferramenta fundamental para o consumo na loja o cartão do associado, a empresa possui banco de dados com o perfil de todos os clientes. Dessa forma, envia mala direta e mantém estreito relacionamento com eles, sabendo seus hábitos de compra, preferências e frequência com que vem à loja.

A empresa também se preocupa com a área institucional e atua com responsabilidade social. Constantemente realiza campanhas para ajudar pessoas carentes, como campanha do livro, doação de brinquedos, roupas, alimentos, etc.

4.2 Makro

O Makro é uma empresa Holandesa e que atua em 21 estados do Brasil. O Makro Brasília, fundado há 13 anos, opera no atacado e varejo, embora a maior parte de seu público e seu enfoque seja atacadista. Caracteriza-se por adotar um sistema diferente de tratamento de funcionários, estratégia adotada há pouco mais de um ano, e por estar em constante aprimoramento do processo de retenção de clientes.

Atualmente a empresa realiza um cadastro dos clientes, oferecendo-lhes um cartão da loja que proporciona benefícios de pagamento. O cartão PAG LEV oferece aos clientes cadastrados facilidades no parcelamento e prazos para o pagamento. A gerência afirma que mesmo para quem não possui o cartão, a empresa pode ser flexível a disponibilizar descontos e facilidades de pagamento, relativos a ocasião, pois é fundamental cativar consumidores e clientes. Há uma proposta para o mês de outubro de 2007 que tem como base uma parceria com o banco IBI. Essa proposta visa oferecer um cartão de pontos de desconto para os clientes e consumidores da loja. Cada vez que o cliente consumir em estabelecimentos cadastrados, o cartão somará pontos; esses pontos são cumulativos e proporcionam desconto na loja Makro. Acredita-se que é mais uma forma de estimular a compra e atrair clientes. Porém a empresa apenas aceita como forma de pagamento cheque, dinheiro e o próprio PAG LEV. Não opera com cartão de crédito ou débito.

Atualmente a empresa possui 68.000 clientes cadastrados e 40.000 ativos. Porém, possui um sistema de pós-venda que mantém contato, envia mala direta e relaciona-se com apenas 100 clientes. Existem os chamados “clientes rápidos”, que comparecem ao estabelecimento para efetuar compras rapidamente e se recusam a fazer cadastro, pois além da pressa, consideram desnecessário. Um dos gerentes diz que esses clientes representam 37% das vendas e que são de fundamental importância à loja, pois geralmente são consumidores finais atacadistas. O Makro

desenvolve um projeto de campanha que visará oferecer brindes e prêmios para os clientes que se cadastrarem. A intenção é estimular esses clientes a fazer um cadastro, para que se possa assim conhecê-los melhor, saber quais são seus hábitos de compras e que tipo de estabelecimento trabalham ou possuem. Dessa forma, poder-se-á desenvolver estratégias de aproximação desses clientes e de seu ramo de negócios para a empresa.

O Makro possui um sistema de visita aos ex-consumidores por tipo de estabelecimento. Através desse sistema, dois funcionários devidamente qualificados visitam estabelecimentos de antigos clientes e consumidores que porventura, a empresa descobre ao analisar o histórico de compras e fluxo de vendas, pararam de consumir ou reduziram a aquisição dos produtos da loja. Na visita, são questionados os motivos de o consumidor ter abandonado a empresa e oferecidos descontos, benefícios e diversas estratégias de tentar reconquistar esse cliente. Há premiação a esses funcionários, caso consigam recativar os clientes de forma efetiva e relevante à empresa.

A loja faz pesquisa de preços diariamente a fim de comparar os preços e combater a concorrência.

O Makro possui um site nacional que disponibiliza a missão da empresa, o histórico, as ações institucionais, as lojas Makro do Brasil, as promoções da semana e o contato personalizado por cliente ou não do Makro para o sistema de fale conosco.

Há pouco mais de um ano, a loja Makro Brasília desenvolve estratégias de cativar, estimular e beneficiar seus funcionários a fim de que se mantenha a boa comunicação interna e funcionamento da loja. Todos os funcionários têm direito a convênio de saúde familiar (caso seja casado, estende-se ao cônjuge e filhos; caso não, estende ao parceiro (a)), plano odontológico, cesta básica e alimentação. Cobra-se uma taxa simbólica mensal de R\$13,00 (cento e trinta reais) para que o funcionário possa ter direito a almoçar ou jantar todos os dias do mês. A comida é balanceada por nutricionista da empresa. Há também um consultório médico e um odontológico dentro da empresa que funciona 3 vezes por semana. O Makro desenvolve a proposta de, em alguns meses, atender a família do funcionário com o

médico da loja a preço de convênio. Os funcionários passam primeiramente por um processo de triagem. Exige-se como escolaridade mínima ensino médio completo, podendo haver exceções a pessoas que demonstrarem interesse, responsabilidade e dedicação á empresa. O departamento de Recursos Humanos da loja responsabiliza-se por treinar os funcionários até que estejam aptos a assumir suas funções nos departamentos. Todo mês existe uma seleção do melhor funcionário de cada departamento da loja. Dentre os 9 selecionados, o que for eleito (pela diretoria e gerência) o melhor, ganha um vale compras na loja equivalente a praticamente o valor de seu salário e tem sua foto exposta na loja como funcionário destaque do mês. Mensalmente há uma festa para os aniversariantes do mês e cada um ganha um vale compra de R\$50,00 (cinquenta reais). Existe também uma medida criada para denunciar e reduzir os furtos na loja. Há uma caixa deixada no interior da loja na qual os funcionários podem escrever delatando algum funcionário que tenha sido flagrado furtando produtos da loja. Quem denuncia pode receber bonificação e caso seja realmente apurado o furto, o funcionário culpado é demitido. Afirma-se que essa política de estímulo aos funcionários tem aumentado a satisfação e ritmo de trabalho, o estímulo ao crescimento da loja, evoluído a comunicação interna da empresa, reduzido o número de furtos e lentidão na prestação do serviço, beneficiado a seleção e qualidade do corpo de trabalho e aumentado o volume de vendas da loja.

O Makro também criou um programa chamado University Makro, que oferece cursos mensalmente a seus funcionários. Esses cursos são diversos e voltados à instrução e aperfeiçoamento de seus funcionários a como manejar e trabalhar com as embalagens, como lidar com o público, etc.

5 Resultados

5.1 Análise dos resultados do estudo de caso: Proposição de ações

Tendo-se como base o problema deste projeto, o referencial teórico desenvolvido, o diagnóstico da empresa e a análise da concorrência, detecta-se algumas áreas que a Super Adegas pode trabalhar a fim de desenvolver uma proposta de marketing de relacionamento com seus clientes.

5.1.1 Gestão e gerência

A Super Adegas revelou uma necessidade gerencial de desenvolver estratégias de administração para que os funcionários estejam aptos a lidar com os clientes. É primordial que a gerência, antes de liderar e coordenar o corpo de trabalho da empresa, saiba discernir e segmentar seus clientes varejistas e atacadistas, as preferências de cada um e como satisfazer as expectativas de ambos para que então possa orientar com sensatez seus empregados a trabalhar como funcionários de linha de frente. O treinamento é essencial para que os novos funcionários tenham orientações conforme a realidade da empresa e de suas incumbências no setor que lhes foi destinado operar e possam trabalhar devidamente instruídos. Também deve-se investir em cursos de aperfeiçoamento de seus funcionários. Ou seja, cursos que visem aprimorar a qualidade do atendimento e da prestação de serviços na loja, tendo-se em vista que a empresa lida com dois tipos de público e diferentes segmentos de clientes. É essencial que a empresa invista no treinamento de seus funcionários, pois a concorrência e o mercado exigem constantemente a qualificação; a adaptação e aprimoramento são essenciais para que a loja possa competir e tentar alcançar um lugar de destaque no mercado. Afinal, a concorrência já atenua este fato e trabalha diariamente no treinamento de seus empregados.

A realidade da Super Adegas revela uma empresa cujo público varejista cresceu muito e de forma inesperada. O primeiro passo para lidar com esse crescimento é criar o departamento de recursos humanos, pois assim pode-se investir numa melhor organização e divisão de funções na empresa, realizando uma gestão eficaz

de pessoas. O público da empresa é grande e diverso e sem uma gestão organizada, a empresa tende a perder seus clientes e consumidores para a concorrência, que a cada dia usa estratégias de sedução desses clientes e tenta se adaptar à diversidade de segmentações. Investir, portanto, na criação do departamento de recursos humanos e em cursos de qualificação e aperfeiçoamento para os empregados é desenvolver uma boa linha de frente de funcionários aptos a lidar e diferenciar o público varejista do atacadista, incentivando a instrução e preparo necessários ao bom atendimento e prestação de serviços com excelência em qualidade.

Tais investimentos são a base para a satisfação do cliente, pois clientes bem atendidos por funcionários bem instruídos e estimulados podem ser satisfeitos com muito mais ênfase. Clientes satisfeitos podem ser um “cartão de entrada” para um programa de Marketing de Relacionamento, uma vez que percebe que os empregados da loja são competentes, responsáveis, profissionais e simpáticos. Isso gera uma relação de confiança e empatia entre cliente e empresa, o que é um subsídio para o compartilhamento de informações e consequente implementação de um plano de retenção de clientes.

5.1.2 Política de estímulo e valorização dos funcionários

Os empregados da Super AdegA recebem apenas salário, vale transporte e vale alimentação, ao passo que o Makro, supermercado vizinho e concorrente direto, oferece além do salário, convênio médico e odontológico e uma série de bonificações e estratégias de incentivo e valorização de seus funcionários. A política que o Makro adota há pouco mais de um ano revela resultados bastante significativos e favoráveis ao bom desenvolvimento dessa empresa. Portanto, é necessário que a Super AdegA desenvolva também uma política de incentivo aos seus empregados.

Destinar parte dos investimentos operacionais para investir em benefícios e incentivos aos funcionários é uma estratégia que a Super AdegA pode e deve tomar a fim de obter melhores resultados na prestação de serviços e satisfação dos

clientes com a empresa. A loja deve investir na saúde de seus funcionários, disponibilizando convênio médico e, se possível, odontológico. Funcionários saudáveis podem produzir mais e a posse de um convênio médico faz com que o empregado sinta-se importante na empresa. A empresa deve também investir em bonificações e reconhecimento dos funcionários destaque. Isso gera um ideal trabalhista no âmbito da loja, incentivando os empregados a prestar os serviços com dedicação. Vale ressaltar que em datas comemorativas como aniversários, páscoa e natal (datas culturalmente reconhecidas como feriados e comemoradas no Brasil) deve-se oferecer algum benefício aos empregados, seja em bonificação salarial, brindes ou em vale compras na empresa. Reconhecer a importância dos funcionários e de seus direitos é essencial para se manter a satisfação e estímulo entre os mesmos.

Tais estratégias de valorização e estímulo dos funcionários ajudam a manter empregados satisfeitos com a empresa e com o trabalho que desempenham, melhorando a prestação de serviços e o contato com o público. Funcionários satisfeitos e valorizados são mais aptos a ser uma linha de frente que trabalha com simpatia, paciência e estímulo. Sabe-se que atendimento é fator diferencial na prestação de serviços. Logo, manter os funcionários bem tratados pode refletir um diferencial positivo no atendimento ao público. Estas medidas estimulam o empregado a “vestir a camisa da empresa”, construir como um todo um ambiente de trabalho agradável e favorável a todos, sentir-se importante como ser humano e funcionário no âmbito do trabalho, auxiliando o crescimento da empresa. Isso pode refletir um corpo de trabalho estimulado, simpático, profissional, competente e disposto a tratar e lidar bem com o público. Tais fatores são essenciais para que a empresa possa cativar a confiança e preferência dos clientes, criando possibilidades de compartilhamento de informações e possibilitando um relacionamento entre empresa e cliente. Clientes que percebem profissionalismo, simpatia, estímulo e disposição nos empregados da linha de frente podem atribuir maior credibilidade à uma empresa, depositando confiança e empatia com a mesma. São fatores essenciais para o início de um processo de retenção de clientes.

5.1.3 Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC)

A gerência afirma que o Serviço de Atendimento ao Consumidor(SAC) da Super Adegas possui empregados despreparados para lidar com o público e suas reclamações,críticas e sugestões. Esse fato afasta bastante a empresa de um ideal de serviço prestado com excelência, preocupação com o cliente e devida responsabilidade com o mesmo.

O SAC do Wal Mart não apenas escuta, processa e oferece um feedback ao cliente, como preocupa-se em pedir com ênfase sua opinião. Disponibiliza até um contato informal com o presidente da empresa no Brasil. Isso faz com que, de certa forma, o cliente saiba da importância que tem ele e sua opinião na empresa.

Elencando-se a proposta de desenvolver uma gestão e gerência mais eficazes a partir da criação do departamento de recursos humanos e partindo-se da sugestão de este departamento treinar e instruir os funcionários da empresa, sugere-se que também seja treinado um pessoal responsável pelo SAC da loja. Este pessoal deve primeiramente receber orientações de saber trabalhar e explorar a tecnologia de informação,para que com base na mesma, possa criar canais de comunicação entre o cliente e a empresa e saber processar as informações a fim de montar um banco de dados sobre o cliente e comportamento do consumidor. Deve também saber falar com cordialidade e simpatia e ser paciente. Esses requisitos são essenciais para que tais funcionários possam ser uma linha de frente sensata e profissional em um dos departamentos mais exigentes da loja, pois lida com pessoas de todos os tipos expondo suas opiniões.

Os funcionários deste setor devem receber instruções de receber, agradecer as reclamações, críticas e sugestões, explorar a tecnologia da informação para colher dados sobre o cliente e repassar à gerência para que esta, de forma integrada, possa tentar solucionar o problema do cliente e dar um retorno a ele. Cordialidade é um fator que deve acompanhar o cotidiano dos profissionais do SAC, pois atender bem e tentar sempre dar razão ao cliente, além de desarmar muitas pessoas, cativa e conquista. Isso é fundamental para o processo de marketing de relacionamento, pois as pessoas sentem-se confortáveis em aceitar tal relação com a empresa se

essa lhe servir, atender bem, escutar suas reclamações, dar atenção e transmitir confiança.

Outrossim, deve-se reestruturar o espaço físico do SAC. Atualmente este departamento possui a estrutura física de um balcão no qual os clientes escrevem suas observações em uma folha ou conversam diretamente com a atendente que, segundo o gerente, não possui toda a qualificação e informações necessárias para lidar com o público. O SAC é um departamento que deveria processar as informações e respeitar os clientes, e não um balcão informal que as pessoas “ Descarregam ” suas reclamações. Muitos clientes evitam dar sua opinião para evitar o desconforto de ter que transmiti-las em pé. Sabe-se que as opiniões dos cliente são de suma importância para a empresa, pois são eles que a mantêm. Logo, o espaço físico do SAC deve ter cadeira, ventilador, café e água. São itens que, no contexto do departamento, não geram conforto, mas aliviam a tensão e desconforto causados pelo fato de os clientes fazerem reclamações. Essa reforma no espaço físico mudaria não apenas a imagem estrutural do SAC para melhor, mas também profissional, pois se teria um espaço dedicado ao cliente e sua opinião.

5.1.4 Site

Em comparação com os sites de seus principais concorrentes, o site da Super AdegA é precário. Os concorrentes possuem sites que disponibilizam missão, histórico, preços, lojas, promoções, contato com o cliente, etc. O site da Super AdegA não possui missão e tampouco histórico. Quem navega neste site, além de não encontrar quase nada sobre a empresa, ainda se depara com preços desatualizados e carência de informação sobre promoções.

É necessário haver uma melhoria neste site, disponibilizando mais informações sobre a empresa e sobre seus preços. O consumidor virtual que tem acesso ao histórico e missão da empresa pode ter mais confiança nela, pois tais informações podem transmitir a impressão de segurança e responsabilidade. Além do mais, a Super AdegA possui uma tradição, pois se trata da antiga atacadista Santa Terezinha. Se souber aproveitar essa informação e transformá-la em

histórico, poderia ajudar a construir uma imagem de tradição ao público virtual. Além do mais, o site não possui nenhum atrativo para vendas online. Pode-se desenvolver uma estratégia promocional, oferecendo benefícios na forma de pagamento ou brindes para seduzir clientes a esse tipo de compra.

A internet é uma ferramenta cada dia mais presente e importante no cotidiano de inúmeras pessoas. Algumas pessoas navegam nos sites de empresas como fonte de informação e pesquisa de preço, mercadorias, promoções, etc. Muitas empresas aproveitam essa tendência para realizar marketing de relacionamento. Dessa forma, a Super Adegas poderia investir no site para que as pessoas façam seu cadastro na empresa. Propõe-se a criação de um link que permita ao cliente preencher seu perfil (sexo, idade, bairro onde mora, estado civil, se possui filhos, renda média, etc) e informações sobre preferências de compra. Dessa forma, poderia conhecer melhor seus clientes, segmentando-os e enviando e-mails de promoções conforme suas preferências de compra. Oferecer benefícios (cartão da loja e descontos) e brindes a clientes para que realizem seu cadastro são formas de seduzir o público a participar dessa relação de ligação com a empresa. O marketing de relacionamento online é uma tendência cada dia mais forte e real e deve-se aproveitar essa tendência para criar estratégias de retenção de clientes.

5.1.5 Retenção de clientes

Conforme o diagnóstico levantado sobre a Super Adegas, sabe-se que não aplica nenhum tipo de procedimento ou estratégia de retenção de clientes, ao passo que a concorrência direta desenvolve diariamente estratégias de aproximação e retenção dos clientes. A Super Adegas precisa investir em retenção de clientes, caso contrário tende a perder boa parte de sua clientela para quem oferece melhores vantagens e relação com ela.

Tendo-se como base a realidade da empresa e as propostas oferecidas até então, sugere-se que a loja desenvolva um programa de incentivo ao cadastro dos clientes. Esse programa visa em oferecer brindes a todos os clientes que fizerem compras nos caixas convencionais (exceto caixas rápido) para que preencham a ficha de

perfil da loja. Esse perfil deve constar: nome, sexo, idade, endereço, telefone residencial e celular, estado civil, se tem filhos e quantos, ocupação, renda média e preferências e hábitos de compra na loja. Dessa forma, a empresa pode aproveitar a tecnologia da informação e criar um cartão identificador de clientes, construindo um banco de dados com informações dos consumidores e assim discernir clientes de consumidores, público atacadista de varejista, segmentar os clientes, analisar hábitos, preferências e horários de compra, fluxo de clientes e delimitar o público-alvo da empresa. Isso é condição *sine qua non* para que possa se aproximar dos principais clientes e realizar um procedimento de pós-venda, aproximação e oferecimento de um cartão da loja, que disponibiliza descontos, facilidades e prazos para pagamento. É preciso aproximar os clientes da empresa, conscientiza-los que existe uma relação de parceria, e não meramente de vendas. É necessário ouvir os clientes, dedicar atenção, tempo, lembrar da data de aniversário lhes enviando um cartão, alertá-los quando houver promoção dos produtos de suas preferências, etc. Ou seja, é preciso saber que além de bem vindos e respeitados, eles são importantes para a empresa.

Vale lembrar que a empresa também opera com vendas no telemarketing. Propõe-se que paralelamente às medidas adotadas de retenção de clientes que vão à loja para efetuar a compra, pode-se realizar um processo de marketing de relacionamento com clientes que compram pelo telemarketing. Ao oferecer os mesmos benefícios em troca do preenchimento virtual ou ao telefone do perfil, pode-se segmentar este público e fazer um procedimento de pós-vendas. Da mesma forma, pode-se estimular a aproximação e relação com estes clientes, enviando mala direta, oferecendo o cartão da loja e oferecendo vantagens de pagamento e parcelamento, afinal, também fazem parte do público alvo da empresa.

6 Considerações Finais

Se a Super Adegas deseja realmente investir em Marketing de Relacionamento, ela tem que melhorar bastante sua estrutura. Cada proposta feita objetiva o desenvolvimento da empresa como um processo sinérgico, onde cada parte é desenvolvida para chegar-se à construção do todo. Sendo o todo o Marketing de Relacionamento, deve-se focar em pessoas, funcionários, consumidores e clientes. Assim, poder-se-á desenvolver estas relações de simbiose entre empresa e funcionários e empresa e clientes.

É válido ressaltar que o estudo de caso desenvolvido foi tão profundo a ponto de poder ser comparado a um trabalho de consultoria. Pôde-se colher dados e fomentar análises a fim de desenvolver um sistema de princípios e parâmetros, delimitando então diretrizes para o desenvolvimento de um programa de Marketing de Relacionamento com base na realidade estrutural, organizacional e mercadológica da Super Adegas.

Recomenda-se, então, para estudos de caso similares futuros, que se analise primeiramente o contexto interno de uma empresa, para poder ter subsídios da situação estrutural e organizacional interna da mesma. Após isso, deve-se analisar o contexto externo, os concorrentes e as tendências do mercado, para que se estude as hipóteses e possibilidades com sensatez e parâmetros reais, a fim de desenvolver uma proposta plausível à realidade mercadológica interna e externa de uma empresa.

7 Referências

ARONOVICH, Henrique; Proença, Maria Cristina de Araújo; Vinic, Richard. **Varejo e Clientes**. São Paulo: DVS, 2004

GORDON, Ian; **Marketing de Relacionamento**: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre; São Paulo: Futura, 1998.

SABATINO, Luiz. **Fidelização**: a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com os clientes. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999

SMITH, Ellen Reid. **Lealdade**: como usar a Internet para fidelizar clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.